

第2分科会

大学のDX ——AI時代の組織・システム・教学

報告者

- 松木平 淳太 氏 龍谷大学 副学長 総合情報化機構 機構長／龍谷大学 先端理工学部 教授
- 鎗水 徹 氏 大阪大学 OUDX推進室 副室長・教授／大阪大学 D3センター DX研究部門長
- 浅田 智史 氏 学校法人立命館 総合企画部 総合企画課 課長
- 沼田 耕並 氏 滋賀大学 教育学部教務係 主任

コーディネーター

- 横田 明紀 氏 立命館大学 経営学部 教授
- 川上 浩司 氏 京都先端科学大学 工学部 教授

〈第2分科会〉

大学のDX——AI時代の組織・システム・教学

コーディネーター

立命館大学 経営学部 教授 横田 明紀

京都先端科学大学 工学部 教授 川上 浩司

○本分科会のねらい

昨年度までのFDフォーラムが、本年度よりFD・SDフォーラムと改められ、今回は「教職協働」を意識した統一テーマの設定がなされることとなった。このような背景を受け、本分科会では教職員を巻き込んだ大学全体のDX（デジタル・トランスフォーメーション）をどのように促進していくのかに焦点を当てた。

今日、教育力・研究力の向上、経営の効率化や基盤の強化などにおいて大学のコミュニティに関わる多岐の情報の集約・共有・連携が肝要であり、これらを実現するデータプラットフォームの構築と蓄積されたデータの利活用は不可欠となっている。加えて、2022年度末より話題となった生成AIなどを含む有益なデジタル技術の出現と急速な進展とともに「こうしたデジタル技術をどのように組織に取り入れ、活用し、大学のDXを促進していくのか」は、多くの大学で共通した課題でもある。

本分科会では登壇者より各大学でのDXの取り組みを紹介してもらいながら、参加者を含む各大学間でのDXに対する現状や課題を共有するとともに、今後、DXを促進していくためのネットワークやコミュニティ形成の「きっかけ」となることをねらいとした。

○報告の概要

講演1: 龍谷大学におけるDXの現状と課題 - 生成AI時代を見据えて

龍谷大学 副学長 総合情報化機構 機構長

龍谷大学 先端理工学部 教授

松木平 淳太 氏

1990年代から今日まで、龍谷大学において導入されてきたキャリア支援、eラーニング、ポータル/シラバス、メールサービス、証明書発行など主に学生を対象としたフロントエンドのサービス、教学、人事、会計など教職員を対象とするバックエンドの業務システム、およびそれらを結ぶ情報ネットワーク、セキュリティなどICT基盤に関する変遷と、これらの変遷を踏まえた今日の課題が「導入されたデータ活用環境をどう使うか」であることをお話しいただいた。特に生成AIの登場とその急速な技術進展により、さまざまなことが専門的な知識や経験がなくとも誰もが容易にできるようになってきており、教育の重点もHow（やり方）の教育からWhat（何を作るか）の教育へ、また、大学業務においてもHow（やり方）の働き方からWhat（何をするか）の働き方へと変化している。そうしたなかでデータ利活用を進めていくには、これまでの「攻めのDX（フロントエンド）」「守りのDX（バックエンド）」といった縦割りの進め方だけではうまくいかないこと、さらに変化に対応していくにはいきなり大きなシステムの構築を目指すよりも、身近なところでつくれるものを試していくスモールスタートでの取り組みが適しているのではないかの示唆をいただいた。

講演2: 阪大流DXの進め方—ないないづくしからの挑戦

大阪大学 OUDX 推進室 副室長・教授

大阪大学 D3 センター DX 研究部門長

鎗水 徹 氏

これまで鎗水氏が大阪大学でのDXの促進においてリーダーとして直面された①「ヒト」がいない、②「カネ」がない、③「戦略」がわからない、④「組織の動かし方」がわからないといった4つの課題について、どのように克服されてきたのかを事例を通じて共有いただいた。特にDXの本質が「単なるデジタル化ではなく組織・ビジネス全体の変革」であることを念頭に、課題の④「組織の動かし方」に関して「いきなり全体を変えようとしない」「やる気のある仲間と出来ることからやる（小さく創って大きく育てる）」といった点、また、各構成員にとってのメリットとその効果を定性的・定量的に示すことの大切さなど、多くの示唆をいただいた。加えて、DXを促進する上で各大学が直面する悩みはほぼ同じであること、さら

に「教育」「研究」など大学間で競争すべき部分と異なり「システム」は共用・共創可能であることなど、鎗水氏自身が大阪大学で取り組みを通じて得られた経験を踏まえ、皆で協力しながら知恵を出し合うことの重要性や、大学間でのネットワーク作りや情報共有の必要性についても説明をいただいた。

講演 3: 学校法人立命館の DX 推進戦略の実践と課題について

学校法人立命館 総合企画部 総合企画課 課長

浅田 智史 氏

立命館大学における学園ビジョン R2030 の実現に向けた DX 推進の取り組みの実態についてお話しをいただいた。特に学園内で導入・利用されている様々なシステムをデータレイクに連携させるデータ活用基盤（RDP: 立命館データプラットフォーム）の構築を中心に、学内に散らばっているデータを一括で活用・閲覧し、学生・教員支援の個別最適化を実現するフロントエンドのシステム開発とともに、導入された IT 基盤を利活用できる組織作りに関して紹介をいただいた。他方、新しい取り組みはシステム先行で進めてきたため、末端での利活用がまだまだ広がっていないことや、教職員ともに個々の日常業務が多忙であったり、データ分析等のスキルを有する人が限られるなど、人材に関する課題があげられていた。また、生成 AI の活用に関しても日本マイクロソフトとの連携により立命館オリジナル生成 AI「R-AI（仮称）」の開発が進められているが、その実践には人材育成が不可欠であり、コミュニティサイトの運用や研修会 / プロジェクトの実施など、現在、取り組まれている施策を紹介いただいた。

講演 4: DX 実現を目指す組織風土醸成と大学職員の意識変革

滋賀大学 教育学部教務係 主任

沼田 耕並 氏

大学職員の立場より DX を促進していく上での組織風土の調整と意識改革についてお話しをいただいた。VUCA の時代といわれる今日において、慣例に囚われない変化への対応が求められる一方で、依然として大学の教職員組織の大部分は機能別となっており、そのなかで大学がいくら経営課題として DX の促進を掲げていても現場は既存業務を単純にデジタル化することだけに留まり、X（トランスフォーメーション）に至らないのが実状となっている。X は「フロー自体を変え、組織風土を変え、大学の新たな価値を生み出す」という根気のいる作業であり、その実現には全学的な視点から「業務自体を見直し、変えようとする意識」を共有する教職員の人材育成が肝要になる。その具体例として各課を横断した職員によるグループワークとともに、部局横断で相談のできるコミュニティとしての「場（＝共感が生じる場）」の重要性について説明をいただいた。また、そうした場をコントロールする人材として、未来を構想し全体像を設計する力と周りを巻き込み関係構築（コーディネート）する力を有した中堅層のリーダーの必要性とともに、そうした人材を見出し、任せていくことが、新しいことをやろうとする空気感をつくり、組織文化の醸成と変革につながっていくとの示唆をいただいた。

○報告に対する質疑ならびに全体討議の内容

【質問①】

DX を進めていくにあたって頑張ってくれている職員にどのようなインセンティブを設けておられるのか？

【回答（鎗水氏）】

直接的なインセンティブは示しにくいですが、仕事の一環として最新のツールに触れる機会を増やしたり、また、米国の高等教育レベルの ICT 推進機関である EDUCAUSE のカンファレンスや国内での大学 ICT 推進協議会（AXIES）など、国内外へのイベント等への出張を呼びかけながら、他の大学がどのように取り組んでいるのかを見聞すると同時に、楽しく取り組める機会を提供することを大切にしている。

【回答（沼田氏）】

DX ポイント制度を実施しており、研修やプロジェクトチームに参加してくれた方にポイントを付与し、ポイントがたまった人を理事表彰することで、大学全体で周知・共有するようにしている。

【回答（鎗水氏）】

単に「やりがい」だけではなく「大学の経営戦略に直結した施策である」ことを意味づけることも職員のやる気と動機づけとして重要である。

【質問②】

大阪大学での学生証・教職員証のデジタル化について、学生証・教職員証は身分証明書としての役割も有している。特に学生証は学内では試験時の本人確認であったり、学外では定期券の発行や学割の利用時に必要になったりする。しかし、デジタル版だと認められないケースがあるのではないかな？

【回答（鎗水氏）】

デジタル学生証の導入には費用面だけではなく社会的認知（特に鉄道での利用）や定期試験での本人確認についての問題があった。費用面についてはシステム導入においてベンダーに丸投げするのではなく、サブスクリプションの場合や内製で開発した場合なども含めた調査と比較をおこなった。また、システム導入だけではなく現状のカード型の学生証も含めた長期的な費用対効果とデジタル化のメリットの検証もおこなった（最終的にはシステムは内製での開発をおこなった）。加えて、大学の総長をはじめ理事のメンバーにも「やらなければならない」という意識があり取り組みを後押ししてくれたのも大きかった。社会的認知については大学のホームページに公式な証明書であることを掲示するとともに、スマートフォンの画面にアニメーションの動画や時間を表示することでスクリーンショット対策もおこなった。交通機関についてもほとんどの会社で承諾を得ることができた。他方、定期試験での対応はまだ検討中である。

なお、学生証・教職員証のデジタル化について、現状はこれまでのカードとの併用で、いきなりすべてを切り替えることはリスクが高くおこなっていない。今後、状況をみながら徐々に切り替えていく予定である。

【質問③】

大学にとって「卒業生とどのように継続的につながっていくか？」は大きな課題である。デジタル学生証は卒業生との継続的な関係構築においても大変有用であると思われるが、なにか考えておられることはあるのか？

【回答（鎗水氏）】

単に在学期間だけではなく、入学前から卒業後まで、学生の情報を集約していこうという動きがある。そうしたなかでデジタル学生証を単なる学生証のアプリとしてではなく、卒業後も使ってもらえるようなサービスとして、例えば、大学での各種案内の通知機能や証明書類のコンビニ発行などができるようなことについても考えている。

【回答（浅田氏）】

立命館大学においてもエンrollmentマネジメントの手段としてデジタル学生証の導入を検討している。特に、卒業時だけではなく、転職をした場合でもそれ以降のキャリアが追いかけていけるようにしたいと思っている。

【質問④】

立命館大学の「学内副業制度」はDXの推進においてなんらかの影響や効果はあるのかな？

【回答（浅田氏）】

「学内副業制度」は特定のプロジェクトやタスクに対して「週に1日、所属部署から離れてまったく異なる仕事ができる」制度で、希望者を募って実施している。ただし、DX推進室は、現在、その制度を活用していない。人材の発掘や流動性に寄与する制度であり、かつ、直接的に業務に参画してもらうことができるため、今後は制度の活用を考えていきたいと思っている。所属先の業務から離れて異なる業務に携われること以外に特別なインセンティブはないが、自分のやりたい仕事に「手挙げ式で携われる」ことがインセンティブになるのではないかと考えられる。

【さいごに】

大学の規模や現場が抱えている課題は様々であり、そのことによって「具体的に何を進めていきたいのかな？」は異なると思われる。ただし、大学におけるDXを促進していく上で、他大学での動向を把握したり、共通して利用できるシステムの共同開発や、デジタル学生証の事例にもあった「社会的認知の向上」など、複数の大学で取り組んだ方が効率的であることも多い。そのためには、今回、登壇いただいた方々の講演にもあった大学間でのネットワークやコミュニティが必要であり、本分科会がそうしたネットワークやコミュニティ形成の「きっかけ」となることを願いたい。

スライド1

You, Unlimited



龍谷大学におけるDXの現状と課題

ー生成AI時代を見据えて

龍谷大学 副学長 総合情報化機構 機構長
先端理工学部教授 松木平 淳太

スライド2



龍谷大学の紹介

- 1639年(寛永16年)、西本願寺第13代 宗主良如が、本山本願寺阿弥陀堂の北に僧侶の教育機関として設立した学寮が起源
- 文学部、心理学部、経済学部、経営学部、法学部、国際学部、**先端理工学部**、社会学部、政策学部、農学部、短期大学部。学生数2万人
- 大宮、深草、瀬田の3キャンパス。右の写真は大宮キャンパス正門と本館(重要文化財)



2 / 37

スライド3



龍谷大学の紹介

- 1989年(平成元年)：瀬田学舎を開学し、**理工学部**、社会学部を開設(創立350周年記念事業の一環)
- 2015年：瀬田学舎に**農学部**を開設

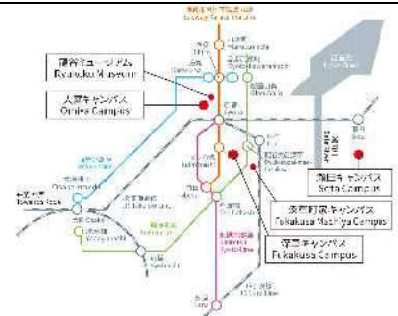



3 / 37

スライド4



龍谷大学の紹介

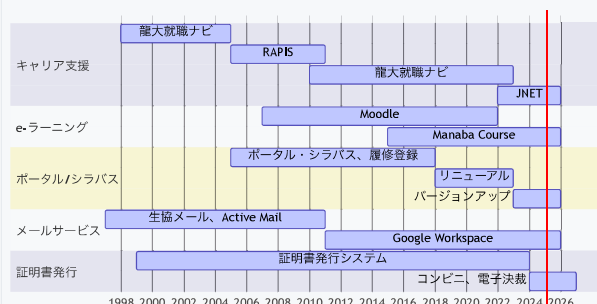


4 / 37

スライド5



龍谷大学の学生向けサービスの変遷 (フロントエンド)



5 / 37

スライド6



保護者ポータル



6 / 37

スライド7

保護者ポータル



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 7 / 37

スライド8

保護者ポータル



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 8 / 37

スライド9

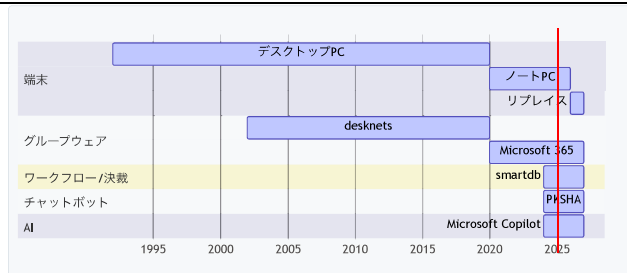
保護者ポータル



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 9 / 37

スライド10

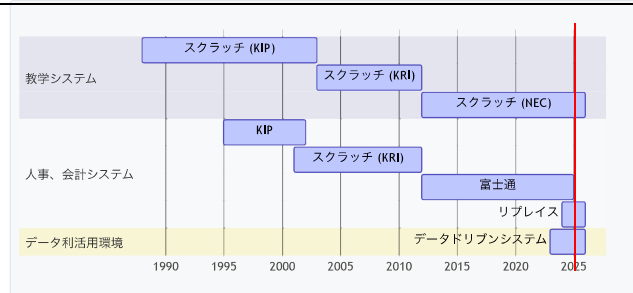
龍谷大学の職員向けサービスの変遷 (フロントエンド)



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 10 / 37

スライド11

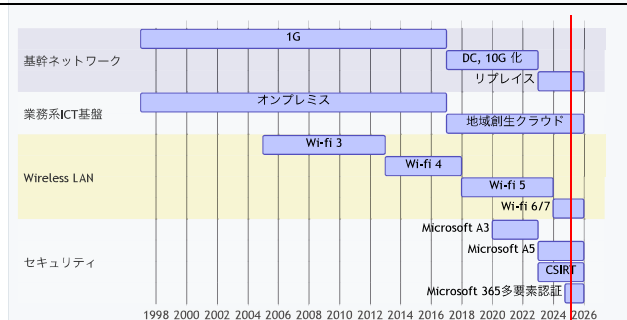
龍谷大学における業務システムの変遷 (バックエンド)



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 11 / 37

スライド12

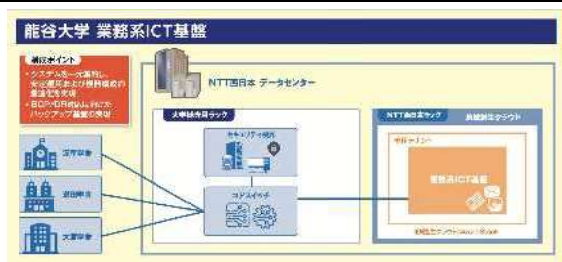
龍谷大学におけるネットワーク、データ、セキュリティ



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 12 / 37

スライド13

業務系ICT基盤 (2018年以降プライベートクラウド化)



https://www.ntt-west.co.jp/business/solution/rtc/pdf/pamph_ryukoku.pdf より

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 13 / 37

スライド14

Microsoft 365 多要素認証 (2024年10月以降)



全教職員、全学生対象



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 14 / 37

スライド15

未導入のもの



- ・デジタル学生証
- ・完全ペーパーレス
- ・デジタル出欠管理
- ・卒業生との連携
- ・デジタルによる個別最適化された学び

⋮

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 15 / 37

スライド16

大学におけるDXとは？



生成AI Claude 3.5 sonnet に聞いてみた

松木平：フロントエンドとバックエンドのDXをわかりやすく図示したインフォグラフィックスなスライドを作成してください。

Claude：インタラクティブなスライドを作成しました。スライドには以下の3つの主要な内容が含まれています：

<https://claude.site/artifacts/d78b5544-25b1-4cad-991e-42974fe0cf02>

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 16 / 37

スライド17

大学におけるDXとは？



松木平：大学における学生向け、職員向けフロントエンドと、大学業務を支えるバックエンドという観点で一枚のスライドをお願いします。

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 17 / 37

スライド18

大学におけるDXとは？



大学システムアーキテクチャー



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 18 / 37

スライド19

大学におけるDXとは？



攻めのDX? (frontend)



守りのDX? (backend)

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 19 / 37

スライド20

生成AIの登場



しかし、今後、状況は変わるであろう

生成AIの登場!

縦割りのままではうまくいかない!

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 20 / 37

スライド21

生成AIの進化



株式会社 LifePrompt の Web ページより

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 21 / 37

スライド22

生成AIの進化



トランプ氏、孫正義氏と「AIインフラに78兆円」投資 OpenAI、Oracleトップも参加

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2501/22/news165.html>

右の写真は

https://image.itmedia.co.jp/news/articles/2501/22/L_yu_stargate.jpg より



President Trump Speaks Remarks Regarding U.S. Infrastructure Investment

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved.

22 / 37

スライド23

大規模言語モデル (LLM) の戦国時代



					DeepSeek
			Llama 2		

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 23 / 37

スライド24

大規模言語モデル (LLM) は自然言語がベース



生成AIは多様なデータを自然言語に変換できる!

画像 ↔ 自然言語

音声 ↔ 自然言語

外国語 ↔ 自然言語

数式 ↔ 自然言語

プログラミング言語 ↔ 自然言語

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 24 / 37

スライド25

自然言語でプログラミングまでできる



AIプログラミングツール

Cursor, Windsurf, CLINE



GPT-4o, o3-mini, Claude 3.5 sonnet, DeepSeek V3, R1

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 25 / 37

スライド26

自然言語でプログラミングまでできる



JavaScript 言語でのプログラミング経験のほとんどない私が、AI ツールを使うことによって、年末、年始で**3つのアプリ**を作成

- 龍谷大学教員論文業績分析ツール (researchmap のデータを利用)
- 龍谷大学学年暦カレンダー (授業日登録機能付き)
- Gmail 締切チェッカー (Gmail のメールを解析して、締切日をチェック)

AIツールで作成したが、上記2つのアプリそのものにはAI機能なし

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 26 / 37

スライド27

自然言語でプログラミングまでできる

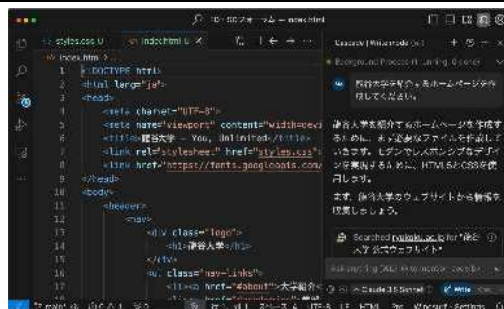


フロントエンドの PoC (Proof of Concept) レベルであれば、
大学の教職員による実験的な実装は可能
になった!

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 27 / 37

スライド28

敷居は低いです! ホームページも作れます!



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 28 / 37

スライド29

敷居は低いです! ホームページも作れます!

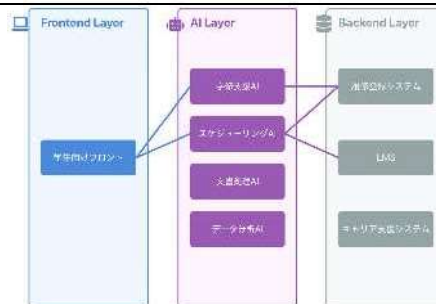


<http://localhost:8000/index.html>

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 29 / 37

スライド30

これからどうなるか? (私の予想)



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 30 / 37

スライド31

これからどうなるか? (私の予想)



さらに2025年はAIエージェントの年になる

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 31 / 37

スライド32

これからどうなるか? (私の予想)



<https://www.anthropic.com/research/building-effective-agents>



© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 32 / 37

スライド33

AIエージェントのアニメーション (私の予想)



AIエージェントが学生をサポート

ただし、初期段階はAIエージェントの個体差なし

<https://claude.site/artifacts/ac54ac88-9d4f-4a23-9410-7983bc187433>

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 33 / 37

スライド34

AIエージェントのアニメーション (私の予想)



AIエージェントが学生をサポート

発展段階ではAIエージェントは学生に合わせてカスタマイズされるだろう

<https://claude.site/artifacts/ac54ac88-9d4f-4a23-9410-7983bc187433>

- どのようなAIエージェントを学生に提供するかが、大学の主な業務の一つになる
- AIエージェントにできない業務を人間が行う

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 34 / 37

スライド35

AI時代における未来の教育



生成AI、AIエージェントの利用は、教育においても有効であると思われる。

教育の重点が変わる

How (やり方) の教育から、What (何を作るか) の教育へ

- 暗記や手順の習得から、創造性や問題解決力の育成へ
- 正解を導く方法から、価値ある課題を見つける力へ
- 知識の習得から、知識の活用力の育成へ

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 35 / 37

スライド36

AI時代における大学教職員の働き方



生成AI、AIエージェントの利用は、大学業務においても有効であると思われる。

働き方の重点が変わる

How (やり方) の働き方から、What (何をするか) の働き方へ

© RYUKOKU UNIVERSITY All Rights Reserved. 36 / 37

スライド37



スライド1

大阪大学
OSAKA UNIVERSITY

阪大流DXの進め方
ー ないないづくしからの挑戦 ー

2025年3月1日

大阪大学
OUDX推進室 副室長
(兼)D3センター DX研究部門長
教授 鎗水 徹

OU2027
最先端の教育と研究の推進

スライド2

自己紹介

- 鎗水 徹(やりみず とおる)
- OUDX推進室 副室長 教授
(兼)D3センター DX研究部門長 教授
(兼)キャリアセンター 教授
- 専門:IT戦略、経営戦略、DX、営業戦略
- 30年超のITビジネス経験を持つ、実務家教員
- 2022年10月より
大阪大学全体のDX(OUDX) 推進担当

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド3

本日のポイント

- あまり話されることのない「DX」の「X=Transformation」の話
- DXリーダーが直面する、以下の「ないないづくし」をどう克服するか
 - ①「ヒト」がない
 - ②「カネ」がない
 - ③「戦略」がわからない
 - ④「組織の動かし方」がわからない

#あくまでも、阪大における個別事例ですが、ご参考になれば幸いです。

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド4

大阪大学のDX(OUDX) 紹介ビデオ

これまでの取り組みを大阪大学公式YouTubeにて取り上げていただきました。
ぜひご覧ください。(YouTube「大阪大学 DX」で検索ください)

大阪大学が世界に先駆け取り組む
OUDX
～大阪大学のDX～

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド5

大阪大学 概要

国公立大学最大規模の組織

- 3キャンパス(吹田・豊中・箕面)
- 40強の研究科・研究所
 - 15研究科
 - 6研究所
 - 12施設
 - 4図書館
 - 2病院 など
- 3万人を超える人財
 - 学生:約23,000人
 - 教職員:約12,000人

大学全体を一度に変革することが困難

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド6

①「ヒト」がない

- 組織はあるも実質3名
(教員1名、課長補佐1名、嘱託1名)
- 3キャンパス、40強の研究科
・研究所、3万人超の組織を
どうやって?

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド7

①「ヒト」がない

- ・ **仲間づくり**
 - ・ 教員・職員の壁を超える
 - ・ 「大学を変えたい」という想を持った仲間を集める
 - ・ 大学の予算を使ってとにかく「楽しい」施策、「学び」の場を用意する
→ 仕事で「DX」をさせられることほどつらいことはない
 - ・ 遠巻きに見ていた人も「楽しそう」ということで協力の輪が広がる



Copyright: (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド8

②「カネ」がない

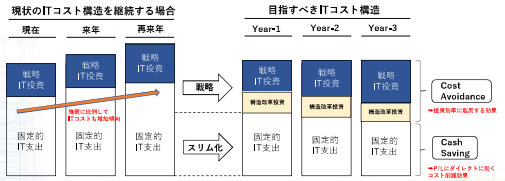
- ・ 2022年10月着任したのは良いが、予算ゼロ
 - ・ 「予算を取るにはどうしたらよいか？」
 - 「国の概要要求を取ったら？」
 - 申請は2023年度頭から、大学内・文科省・財務省審査が必要
 - 申請が通る可能性は低い
 - 実際に利用可能になるのは、2024年4月から
 - **早くても1年半以上、何も買えない使えない！**

Copyright: (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド9

②「カネ」がない

- ・ このままいくと、施策を打つたびにヒト・カネが増える構造となっている
- ・ **ITコスト削減の施策を並行して打ち、戦略的投資を増やす**



Copyright: (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド10

②「カネ」がない

- ・ **ベンダロックインの排除 → IT調達コストが従来の約25%に**
 - ・ 覚悟をもって「既存ベンダが楽・確実」から「複数ベンダの競争」に
 - ・ ベンダ間競争が「より良い提案・人材・コスト」につながる
 - ・ コストが4分の1になったことで、**出来る仕事の内容が4倍に**
- ・ **ベンダ見積りもりの精査 → 妥当な原価に切り込む**
 - ・ 「人月単価」×「工数」+利益（+親請会社の利益）= 提供価格
 - ・ 要件定義+基本設計+構築+テスト+運用の妥当な人員・工数把握
 - ・ 「人月単価」契約でない請負契約であってもコストの精査が必要

2年間で約5億円の調達コスト削減

Copyright: (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド11

③「戦略」がわからない

**世間で「DX」と言われるのはITツールの導入ばかり
具体的に何をすればよいの??**

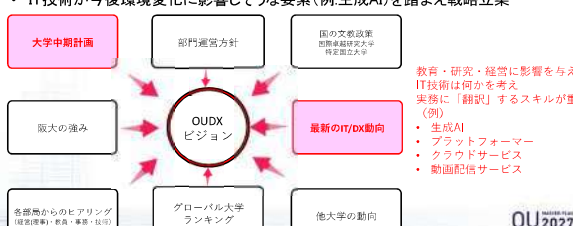
- ・ 「DX」定義のあいまいさ
 - ・ エリック・ストルターマン教授(2004年)
「情報技術の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」
 - ・ 経済産業省（デジタルガバナンス・コード3.0、2024年9月）
「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」

Copyright: (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド12

③「戦略」がわからない

- ・ 「大学戦略」+「IT戦略」の視点で統合戦略を立案し、日々アップデートする
- ・ IT技術が今後環境変化に影響しそうな要素(例:生成AI)を踏まえ戦略立案



Copyright: (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

③「戦略」がわからない

「2030年の新しい大学の姿」を想像し、基礎から施策を積み上げる

STEP3 差別化 (ONLY ONE, NUMBER ONE)	STEP2 同質化 (先達大学に追いつく)	STEP1 基礎整備 (やべきことをやる)
「脱スラ」し、独自の存在(研究特色ある学部) - 大学の理念・使命を再定義し、「1国に1強校」を実現。スーパーグローバル大学に選定する - 海外トップ大学と同等の「国際的な研究水準の確保」と「高い社会貢献」 - 自国企業と協賛・連携を推進する数値・プラットフォームの確立	「脱・バカンス大学」を実現する大学の1国に1つを「先達大学」に近づける - ユニークな存在に「数独」を演じていく 「1国に1強校」を実現し、先達大学と同等の「国際的な研究水準の確保」と「高い社会貢献」 - 先達大学に「追いつく」ことを目指す - 国際機関と協賛・連携を推進する数値・プラットフォームの確立	「OECDインダストリアル・イノベーション・センター」を創設 「人間教育・基礎教育」 - 最先端技術と最先端の知恵の融合(Platform of AI and Innovation)とOECD(パリ)と連携(国策) - 最先端技術と最先端の知恵の融合(Platform of AI and Innovation)とOECD(パリ)と連携(国策) - 最先端技術と最先端の知恵の融合(Platform of AI and Innovation)とOECD(パリ)と連携(国策) - 最先端技術と最先端の知恵の融合(Platform of AI and Innovation)とOECD(パリ)と連携(国策)

Copyright (C) 2025 TOYO YAKIMIZU All rights reserved.

- アリゾナ州立大学(ASU) 視察報告
- Arizona State University (ASU) Executive Innovation Visit に参加
- 2024年10月17～18日(場所: ASU Cloud Innovation Center)
- 参加大学: シンガポール(複数の大学から多人数参加)、韓国、日本(大阪大学のみ)
- 金米で最もイノベーションに10年連続で選出されているASUのDX、データ分析基盤、AI活用、教育、サステナリティなど幅広い領域における数値紹介**
- Arizona State University の Deputy CIO との関係構築
- ASUの特徴、ASUから学ぶ事
 - Charter (国策) が得意、浸透している。全てのプレゼンターが理念に熱れたのが印象的。
 - その理念を具現化するために多くの組織が採用されている。模倣されていく。
 - DX や AI、サステナリティなどに至るまで、何事においてもNo.1を目指すメンタリティと自負がある。その実現に必要な人材を外部から獲得している。
 - Innovation を重視する。許容する文化がある。
 - （イノベーション海軍提督の面談から具体的に取り組む）
 - オンラインコースや企業との共同開発で外部からの知見を積極的に求める。
 - （予算の8%が州からの交付で、残りは自分たちで稼いでいる）

- ④「組織の動かし方」がわからない
- 「DXの本質は単なるデジタル化ではなく組織・ビジネス全体の変革」
→ デジタル化は経験あるけど、組織変革はどのようにすればよいの？
- 大学組織・人員が巨大すぎて、本当に変革できるの？
- 教員・職員、部門の壁が高く、どのように乗り越えればよいの？
- 一番のリスクは
「DXで大騒ぎしてお金をたくさん使ったけど一体何だったの？」
と経営・メンバーから言われること

④「組織の動かし方」がわからない

- 「DXの本質は単なるデジタル化ではなく組織・ビジネス全体の変革」
→ IT導入は経験あるけど、組織変革はどのようにすればよいの？

④「組織の動かし方」がわからない

関係する利害関係者をどのようにまとめていかが重要

顧客

競合他社

既存企業
デジタルネイティブ企業
グローバル企業
プラットフォーム

自社

経営者
DXリーダー
業務部門
IT部門

ITパートナー

ビジネスコンサル
総合コンサル
ITコンサル
IT総合ベンダー
システムインテグレーター (SIer)
ソフトウェアハウス
クラウド/ジョーベンダー
ITプラットフォーム

Copyright (C) 2025 Toru YAMAMOTO All rights reserved.

17

④「組織の動かし方」がわからない

対面コミュニケーションの重要性

破壊のサイクル

コミュニケーションが少ない
相手の状況がわからない

不安になる

お互いの活動にズレが増えてくる
不信感

成長のサイクル

コミュニケーションがとれている
相手の状況がわかる

安心になる

お互いの活動の歩調が合う
信頼感

Copyright (C) 2025 Tsou YARIMIZU All rights reserved.

スライド19

④「組織の動かし方」がわからない

【参考】デジタル学生証・教職員証 学内説明会資料

Before	After
- 学生証は年間1,000枚の紛失、4,000枚の磁気消失 - 職員証は部局毎に製作し異動に伴う再製作が必要 - 緊急・情報共有手段が不十分(メール見ない)	- 紛失・再発行リスク 事務職員対応労力が低減 - 部局毎の発行が不要(写真撮影・カード発行) - 緊急・情報共有手段の確立(プッシュ通知機能)

各構成員に「あなたにとってメリットがある」ことを理解いただく

定量的な投資対効果を示す

導入効果(試算)：約7.4人月/年＋コスト約280万円/年の削減

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド20

④「組織の動かし方」がわからない

- 一番のリスクは「DXで大騒ぎしてお金をたくさん使ったけど一体何だったの？」と経営・メンバーから言われること
- そうならないためのポイントは、？
 - 既存コストを削減した費用で、DX施策を実行すること
 - ユーザー部門を必ず巻き込むこと
 - 情報部門の独善で実施したと言われないために
 - より多くの経営・全学メンバーにDX施策のメリットを実感してもらう
 - わかりやすい施策(顔認証、デジタル学生証・教職員証)などを優先
 - 総長はじめとした経営幹部に直接対話で意見交換・施策を訴求
 - 学内外の周知活動が重要
 - 動画・テレビ放映はインパクト大

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド21

本日のまとめ

- あまり話されることのない「DX」の「X=Transformation」の話
- DXリーダーが直面する、以下の「ないないづくし」をどう克服するか
 - ①「ヒト」がない → 「仲間をつくる」
 - ②「カネ」がない → 「コスト構造を見直す」
 - ③「戦略」がわからない → 「経営戦略×IT戦略」
 - ④「組織の動かし方」がわからない → 「個々のメリットを訴求」

各大学での悩みはほとんど同じ。皆で知恵を出し合い協力しましょう！
「教育」「研究」は競争しますが「システム」は共用・共創しましょう！

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド22

日本の大学DXを「ともに」進めていきましょう！
情報交換をお願いします

鎗水 徹(YARIMIZU Toru)
yarimizu.toru.oudx@osaka-u.ac.jp

Copyright (C) 2025 Toru YARIMIZU All rights reserved.

スライド1

RITSUMEIKAN

学校法人立命館のDX推進戦略の
実践と課題について

Futurize.
未来の創造者、未来。

総合企画部 総合企画課(DX)
浅田智史

RITSUMEIKAN Future Project

スライド2

RITSUMEIKAN

自己紹介

学校法人立命館
総合企画部総合企画課(DX)
浅田 智史

- ・新卒から約5年は金融系SEで各種システム開発に従事
- ・学校法人立命館に入職後は・・・
- 情報システム課 (2009～2018)
 - ・教務システム保守
 - ・学生ポータルやオンラインシラバス等の開発
 - ・教務システムの大型リプレース
- 教学部 (2018～2021)
 - ・教務事務のとりまとめ
 - ・各種業務改善
- 総合企画課 (2021～)
 - ・法人全体のDX推進
 - ・データレイクの整備とEBPM基盤の運用
 - ・ノーコード/ローコード開発ツール(CRM)の導入
 - ・生成AI活用推進

Futurize. 未来の創造者、未来。

スライド3

RITSUMEIKAN

学校法人立命館の紹介

立命館大学

- ・16学部21研究科からなる総合大学
- ・衣笠、びわこ・くさつ、大蔵いばらき、朱雀の4キャンパス
- ・学生数 大学34,600名 大学院4,144名 (2024年5月1日現在)

立命館アジア太平洋大学

- ・大分県府市にある3学部2研究科
- ・学生数 大学5,896名 大学院222名 (2024年5月1日現在)
- ・留学生比率が約54%、94か国からの留学生を集める国際的な大学

附属校

- ・北海道、滋賀、京都に合わせて4つの中高と1つの小学校
- ・生徒数は合計で7,343名 (2024年5月1日現在)

Futurize. 未来の創造者、未来。

スライド4

RITSUMEIKAN

R2030の実現に向けたDX推進への期待値

イノベーション・創発性人材

次世代研究大学

研究 教育

自己実習する組織を
実現する

イノベーション・創発性人材を育成する大学

次世代研究大学

研究 教育

自己実習する組織を
実現する

Futurize. 未来の創造者、未来。

スライド5

RITSUMEIKAN

R2030の実現に向けたDX推進への期待値

1 教育の変革と学習環境の最適化

- ・学習支援の充実
EdTechの活用によりリアルとオンラインを融合した
学習環境を整備し、反転学習・Web授業の強化、
学習ログの蓄積・分析を推進。
- ・個別最適化学習/支援の促進
AIを活用した学習アドバイスやIRの充実により、
学生の個別ニーズに応じた学び/サービスの提供。
- ・共通教育の高度化
DXを通じたオンデマンド教育の活用、STEAM教育への統合等

2 学生支援の強化と学習機会の拡大

- ・多様な学習者の包摂
学びのユニバーサルデザインの促進、オンラインとオンサイト
を接続した学習コミュニティの形成。
- ・課外活動のデジタル化
課外活動でのオンライン活用を推進し、
社会起業やボランティアなどの活動支援を拡充。
- ・エンロールマネジメントの強化
入学前、卒業後の情報を一括管理し、データ分析に活用

Futurize. 未来の創造者、未来。

スライド6

RITSUMEIKAN

R2030の実現に向けたDX推進への期待値

3 教学・研究体制の進化

- ・ハイブリッド型教育の展開
デジタル技術を活用し、対面授業とオンライン授業の長所を
組み合わせた柔軟な教育モデルを構築。
- ・グローバル教育の拡充
DXを活用して外国大学とのオンライン授業や
共同 (Project-based learning) を強化し、国際的な学びを促進。

4 デジタルガバナンスと運営の変革

- ・教学リソースの最適化
DXを活用して学びの機会を可視化し、柔軟な学習環境を創出。
- ・組織・業務プロセスのデジタル化
DX推進により、大学全体の運営・管理を最適化し、教育支援や
研究支援を高度化。

5 社会との連携とDXの社会実装

- ・オープン・イノベーションの推進
社会連携型の新たな教育・研究モデルの確立、
地域社会や産学連携によるDXの活用。

Futurize. 未来の創造者、未来。

スライド7

RITSUMEIKAN

R2030の実現に向けたDX推進への期待値

課題まとめ

- ✓ **教育・学習環境の変革**
 - 学習支援の個別最適化 (EdTechやAI活用的重要性)
 - オンラインと対面を融合させたハイブリッド型教育の推進
 - 学習履歴や学習ログの活用による学習成果の可視化
- ✓ **研究・教学データ統合と活用**
 - 学部・院の連携を強化し研究と教育の協力的な結合を推進
 - 研究ネットワークの可視化とデータドリブンな研究推進
 - 教学ITの充実により、学習支援の質を向上
- ✓ **大学運営・管理の効率化**
 - (DX推進)による業務プロセスの自動化・最適化
 - 部署横断的な業務連携の強化
 - 迅速な意思決定を可能にするデータの可視化

◎**データ活用基盤の構築**
様々なデータが活用できるプラットフォーム構築

◎**学生・教員支援の個別最適化**
学内に散らばっているデータを一括で活用・閲覧できるプラットフォーム

◎**プロジェクトベースでの施策立案**
上記環境の活用ができる組織づくり

Futurize, 未来の創造者。未来。

スライド8

RITSUMEIKAN

DX推進の具体化

① 各種連携アプリ (PES, SAK, Google, Ranzotto, etc.)

② 基盤アプリ (学業データ基盤, 授業運営基盤, etc.)

③ データ活用基盤の構築 (データ活用基盤の構築)

④ 立命館教育研究DX推進委員会 (データポータル連携, 各種プロジェクト実施, etc.)

Futurize, 未来の創造者。未来。

スライド9

RITSUMEIKAN

DX推進の具体化

1 データ活用基盤(RDP)の構築

- ・**データ連携**
 - 各種システムに登録されているデータをデータレイク
 - 当該基盤に連携する仕組み
 - 連携されたデータ(学生情報等)を他のシステムに配布
- ・**データレイク**
 - 教務システムや附属システムなどの情報を集約
 - データ活用を前提とし匿名化エデータを保管
- ・**データ分析**
 - 保管されたデータをBIツール等を利用して利用
 - データレイク上でAI解析等を実施

2 学生・教員支援の個別最適化

- ・**学生/教員データを一元化**
 - 学生/教員単位で管理されてこなかった事務データを
 - 学生/教員単位で一元管理 (OIR: 顧客関係管理のシステム)
 - そのうえで、様々な情報が集約されている「学生カルテ」「教員カルテ」を実現
- ・**ノーコード/ローコード開発**
 - 各種項目追加や業務フローの作成などはDX機能によりGUIで実現可能に
 - 素早い開発/リリースによりアジャイル開発を実現
- ・**様々なアプリケーションとの連携**
 - 開発が困難な機能は他のSaaSを活用
 - マスタデータはCRMデータを活用できるようにAPI等を利用

Futurize, 未来の創造者。未来。

スライド10

RITSUMEIKAN

DX推進の具体化

3 プロジェクトベースで施策立案

- ・**基盤運用/プロジェクト実施**
 - これらの基盤運用/構築/運用のための組織を設立
 - ⇒ 教育・研究DX推進室
 - 室員は教員役職者2名と各部の部次長
 - 事務局は課長1名、課長補佐1名、兼任の課長1名、課員1名
- ・**部課横断型プロジェクトを複数実施**
 - 学生・教員・関係者やデータ分析など、複数部課横断でのプロジェクトを実施
 - プロジェクトはアジャイル開発を適用
- ・**DX人材育成**
 - 上記のプロジェクトを実施できるようなDX人材の定義と育成

◎**各種ポータル開発から実施**
まずは学生・教員ポータルの開発に着手
● 学生の興味関心データの取得等を実現
● 今後校友ポータル等の開発にも着手

◎**データ分析プロジェクト**
● 複数部課横断でのデータ分析に着手...

◎**DX人材育成**
● データ分析スキル等、職員基本スキルの醸成を計画
⇒ 実践が実を結ぶのは今後の努力次第...

Futurize, 未来の創造者。未来。

スライド11

RITSUMEIKAN

DX推進の具体化

現在進めている(?)主なプロジェクト

- ・**学生ポータルプロジェクト**
 - 現行システムからの移行が主なテーマ
 - 学生の活動/趣味嗜好の可視化ができれば...
 - 関連して窓口改善や学生カルテ再構築、オンラインシラバス再構築なども...
- ・**教員ポータルプロジェクト**
 - 教員への研究関連情報の発信 (まずは...)
 - 今後は教員に関連する情報の一元化を目指す
- ・**エンrollmentマネジメントプロジェクト**
 - 実施は2025年度から
 - 校友、附属校情報の一元化、そこからのデータ分析など
 - 各種ポータルサイトの企画など...
- ・**データ分析プロジェクト**
 - 学生の実態調査 (正課/課外など)
- ・**生成AI**
 - 後述...
- ・**その他**
 - インナーコミュニケーション向けサイトの構築
 - DX人材育成関連施策検討

Futurize, 未来の創造者。未来。

スライド12

RITSUMEIKAN

Microsoftとの協定

新たな学びの創造

立命館の新しい教育サービスとして
立命館オリジナル生成AI「R-AI」(仮称)の開発

✓ 企業や大学のAIと連携により、生成AI活用環境を整備し、立命館独自の生成AIを開発・活用
✓ AI活用と人との協働によるAI活用環境を整備し、立命館独自の生成AIを開発・活用

立命館オリジナル生成AI

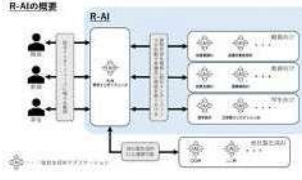
Microsoft Azure

Futurize, 未来の創造者。未来。

スライド13

RITSUMEIKAN

R-AIの実践



R-AIとは
R-AIとは、立命館大学が構築する独自の生成AIで、RAG（※）の技術を利用し、ユーザーに最新かつ正確な情報を提供するもの。

業務別生成AI
学内の情報検索や学内文書作成、学内用語を利用した翻訳ツールなど、各業務に特化した生成AIを構築

統合インターフェース
最終的には統合インターフェースを提供することで業務効率化と利便性向上を目指す

Futurize, 立命館大学が、未来を創る。 RITSUMEIKAN FUTUREZING

スライド14

RITSUMEIKAN

生成AI関連人材育成

- 1 コミュニティサイトの運用**
 - 生成AIの最新技術や最新事例の共有
 - FAQやベストプラクティスの蓄積
 - プロンプトの事例などを共有
 - トラブルシューティングやQ&A
 - 各種イベントの実施
 - 外部連携イベントの企画
- 2 研修会/プロジェクトの実施**
 - RAGに関する研修/プロジェクト各部での利活用推進のためRAGを利用したマニュアル等の回答生成を実施
 - 生成AI基礎/応用講座の実施
2024年7月に基礎編/応用編を実施
今後定期的に実施
 - 今後コンテスト等も計画

Futurize, 立命館大学が、未来を創る。 RITSUMEIKAN FUTUREZING

スライド15

RITSUMEIKAN

生成AIの取り組み

- 1 Microsoftとの協定**
2023年8月より協定開始。
MSベース他生成AIに関する取り組みも実施
- 2 R-AIの実践**
立命館独自生成AIプラットフォーム「R-AI」開発
- 3 生成AI関連人材育成**
研修会を実施、各部独自でも個別実践
各種プロジェクトの実践・・・

Futurize, 立命館大学が、未来を創る。 RITSUMEIKAN FUTUREZING

スライド16

RITSUMEIKAN

実践が実を結ぶのは今後の努力次第・・・

ここまで説明しましたが・・・現実・・・

移行系プロジェクトは進むが、なかなか「DX」といえる取り組みにならない

データ分析も一部の取り組みにしかになっていない・・・

Futurize, 立命館大学が、未来を創る。 RITSUMEIKAN FUTUREZING

スライド17

RITSUMEIKAN

実践が実を結ぶのは今後の努力次第・・・

2023年度の整備完了から、私たちの苦悩・・・一番は・・・

整備した機能/システムが使われない！！

- ・R2030中長期計画の中であれだけDX/データ分析と書いているのに・・・
- ・単年度の事業計画の中でもデータ分析/職員の余力創出で書いてあるのに・・・
- ・構想発表したときはわりと賞賛してくれたのに・・・

そんな苦悩はありますが・・・これは**事務局の進め方が悪い**・・・

Futurize, 立命館大学が、未来を創る。 RITSUMEIKAN FUTUREZING

スライド18

RITSUMEIKAN

実践が実を結ぶのは今後の努力次第・・・

反省点①

やりたいイメージはあるけれど・・・

Futurize, 立命館大学が、未来を創る。 RITSUMEIKAN FUTUREZING

R RETSUMEKIN

実践が実を結ぶのは今後の努力次第・・・

反省点②

みんな忙しい（思ってる以上に・・・）

Futurize. 3人の未来が、未来。 ©2019 Futurize Inc. All Rights Reserved.

19

R RETSUNDO

実践が実を結ぶのは今後の努力次第・・・

- 徹底した布教活動で理解を得る
 - Salesforceでできること
 - データ分析でできること
 - 生成AIでできること
- ⇒ ようやく少しずつ広がりを見せてきた
- 事例がようやくたまってきた
- 今後はより中央集権的に事例の作成と広報を
 - ⇒ 学内広報誌への掲載やDXポータルサイトの運用を開始

ご清聴ありがとうございました！

学校法人立命館
総合企画部総合企画課(DX)

浅田 智史
s-asada@st.ritsumei.ac.jp

Futurize. 未来を創造する。 © 2022 Ritsumei University. All Rights Reserved.

21

スライド1

(配付用)

DX実現を目指す組織風土醸成 と 大学職員の意識変革 ーDではなくXの話ー

令和7年 3月1日(土)
大学コンソーシアム京都
第30回 FD・SDフォーラム
第2分科会

滋賀大学
沼田 耕並

滋賀大学

スライド2

DXをする理由？は？

DXはただのイベントではなく、経営課題

滋賀大学第4期中期計画(NO33)

Y その他重要経営課題に関する重要事項に關する目標を達成するためにとるべき措置
(33) デジタル・キャンパスの発展に向けて、デジタル技術やペ
イソナバーカードの活用等による関係者の利便性の向上を図り、全学共通の学習シス
テムについて、業務の継続性・検証可能性に留意し、DX推進を進める等の経営体
制の整備を図り、一層の効率化を進める。

評価指標
(33)-1 全学DX推進計画の策定
(33)-2 マイナパンバーカードが利用可能なシス テムを第3期中期目標達成最終年度より拡充
(33)-3 オンラインでの申請可能な業務手続きを 第3期中期目標達成最終年度より拡充

スライド3

ひとまず、DXではなく大学職員の育成の話

大学職員の能力育成、高度化は大学にとってずーと課題

平成28年度大学設置基準改正：SD（スタッフ・ディプロメント）の義務化
(平成29年4月～)

令和4年度大学設置基準改正：教育研究実施組織

⇒教職協働の実質化、構成員の役割分担

令和7年2月：「我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）
「経営面では、生成 AI を含むデジタル技術の活用により、様々なデータを組織内あるいは連携する機関と一元化、共通化することで
業務の効率化を高めるとともに、人的リソースの経費が図られるなど、各高等教育機関の生産性の向上等が期待される。」
「博士人材を事務職員や研究開発マネジメント人材としても積極的に採用し、大学の経営力強化を図ることも必要である。」

事務職員の役割、教員と職員の関係、事務組織、大学の在り方も変わる？
大学を「経営する」人材の育成の必要性

スライド4

大学職員の育成

大学をとりまく状況は刻々と変化
毎年のように出される新たな高等教育政策

VUCAの時代では変化への対応が必要

前例にとらわれない	部局横断
経営的発想	俯瞰
アジャイル・失敗	デジタル

職員の育成
= DXがキーワード？

DXに取り組むことは職員の意識変革に影響を与える？（かも）

スライド5

全体の発想と業務理解

デジタル化することは大事ですが、

- ・そもそもその仕事、なんのためにしていますか？ 必要ですか？
- ・業務の見直しはできていますか？
- ・業務フローはそのままでもいいですか？
- ・コミュニケーションがとれていますか？
- ・いま社会でどのようなことが起こっているか把握していますか？

技術は常に進展している。10年後はおそらくさらに素晴らしい技術があるはず
今のデジタル技術だけ使えても意味がない・・・常にアップデートできる組織・人材でなければならない

デジタルスキルに加え、大学業務の理解
・部局間を横断したコミュニケーション
・業務を不断に見直ししていくという学内の風土醸成

DXを一過性のイベントにしてはいけない
組織全体を巻き込まなければならない

スライド6

DXはなぜ進んでいないか？

◆DXに対する理解はまだまだ一変革って何？の状態

デジタルイノベーション	デジタルイノベーション	デジタルトランスフォーメーション
アナログ・物理データの単純なデジタルデータ化	個別業務・プロセスのデジタル化	全社的な業務・プロセスのデジタル化、および顧客視点の価値創造のために事業やビジネスモデルを変革

出典：デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会「DXレポート2（中間取りまとめ）」2020

デジタルトランスフォーメーション（デジタルイノベーション＋デジタルイノベーション）	デジタルトランスフォーメーション
事業変革 業務の効率化（＝両利きの経営でいう「深化」）	事業変革から社会の変革 業界横断的な新規ビジネス（＝両利きの経営でいう「探索」）

出典：独立行政法人情報処理推進機構「DX白書」2023

DX = 単なる業務効率化？

スライド7

DXに対する考え方

何よりも大事な
「人」づくり「場」づくりである

- ・デジタル人材をつくる、便利なモノを導入する
という発想だけではダメ
- ・社会の状況の変化を感じ取り、大学業務全体を理解
している人材が必要

Kohrii | Numata | Shiga University

スライド8

方針

公 司

滋賀大学全学DX 推進計画 より (一部改訂)

学 部

滋賀大学業務DX・ 全学事務効率化 プロジェクト (第一次提言) より

『滋賀大学全学DX推進計画』より抜粋（DXの目的）

①「質の向上・教育の質向上」

◎ 授業科目・実務演習の教育機会・コンパスのデジタル化による次世代を担う人材育成

◎ データの活用による経営の高度化

◎ データサイエンス授業の高度化、学内に蓄積されたデータを活用した経営の高度化

◎ 事務の効率化・生産性の向上

※ 事業計画と定量的評価から検証し、付加価値の向上・業務へのシフト

上記「事務の効率化・生産性の向上」の趣旨を踏まえ、特に業務DXについて以下を目標として掲げます。

目 的

① 学内における業務（自・デジタルトランスフォーメーション）では、徹底し展開するが、他部門・他局やサードパーティ活用しつつ、業務を効率化することのみならず、業務に対する課題の迅速な発見と本学職・学生・仕組間の信頼から改善し、提議効果の最大化を図ることを目指す。

Kohji, Numata, Shiga University
10

スライド9

1 DXを通じ 意見交換の風土をつくる Teamsポータルによるナレッジ共有

ポータルサイトをTeams上に作成
生成AIやRPA導入に関する好事例・失敗事例の共有
部局横断型でサポートをしあう体制

現在約110名
おそらく
事務系職員最大
課長級からパートさんまで
一部教員も

Kohsei, Humata, Shikui University

スライド10

2 DX・RPAプロジェクトチーム・報告会



DX・RPA プロジェクトチーム

- ・リミットまでに「成果」を生み出す
- ・各課を横断した職員によるグループワーク
- ・リーダー、参謀などの個人別役割
- ・**部局横断型に相談できるコミュニティづくり**



Kohsei Numata | Shiga University | 10

スライド11

2 DX・RPAプロジェクトチーム・報告会

R6
DX・RPA
プロジェクトチーム

- ・今年度は参加職員から取り組んでみたい課題・所属希望調査
- ・各チームで相談しテーマ設定
- ・Microsoft Power automate, Forms, Sharepoint等の活用、生成AIの活用等で、業務の削減、効率化、新たな価値創造(大学の魅力創出)に取り組む

「令和5年度」

総務班
人事班
財務班
学生支援・教務班
入試・調査班

「令和6年度」

業務効率化班	総務
人事班	
財務班	
学生支援・教務班	
価値創造班	入試・調査

各チーム、自分たちが課題を考えてもらう

既存業務の効率化

新たな価値創造

Kohel, Numata, Shika University

スライド12

2 DX RPAプロジェクトチーム・報告会

Teamsをフルに活用し、

チャットで意見交換

& 対面ミーティング（必須）

5 班とも
非情報系職員のエキスパートを中心に
課題設定・検討・実装

Kohji Numata Shuisa University

[illegible]

3 研修の内装－人材育成・発掘		
名称	内容	R5・6の主な実績
スキルアップセミナー	デジタルスキル向上のための 実践的トレーニング (主にMicrosoft アプリの使い方)	・(第3回)EXCEL (学生支援課副課長) ・(第4回)PowerAutomate (財務係員) ・(特別企画)DX勉強会 (統計ソフトの使い方) (情報機操 助教)
計7回		・(第5回)WORD (図書館課課長) ・(第6回)EXCEL (学芸部事務 事務長)
プチゼミ	「気軽にちょと触れてみよう、触れ合おう」 をコンセプトにアプリやツールを自由に触ったり、 大学の諸課題について感想を交換する 体験・参加型の企画	・(第2回)生成AI (入試課係員) ・(第3回)Powerapps (学務係係員) ・(第4回)補助費と効果的資金の作成 (文庫部学芸部係特別スタッフ) ・(第5回)Teams (学芸部事務係員)
計5回		
SDX	体験に学び合おう、「使える」「研げる」(研発であること)を目指す「考える」「ワークショップ」 「講師なし」「職場関係なし」「対話型」 研修課題ありのワークショップ	・(第1回)DXは何か ・(第3回)業務改善に対する考え方 ・(第4回)電子会議
計4回		

※仮若すべて学内職員（仮若非情報系職員）による講師・財務
⇒自ら講師になることが学びにつながる
同僚・仲間が講師にまわっていると刺激がある

3 研修の内製一人材育成・発掘

生成AIの大学業務への活用を考える研修を開催

8月開催「ナチミ」
「生成AIに挑んでみよう」
職員30名程度参加
(教員1名)

Kohel | Numata | Shisa University

[illegible]

4 DX担当理事表彰・DXポイント制度

研修への参加をポイント化(常勤・非常勤関係なし)
→顕著な取組があった課・個人を理事より表彰

2024年3月 関係課長や職員が参加し、表彰式実施

Kohji Numata Shiga University 18

スライド19

5. 電子申請の普及推進

Micoosoft Formsをフルに活用⇒PowerAutomateと連携
→学生からの提出物はほぼ完全電子申請(彦根)
例: 学生からの提出、欠席申請、追試験申請、論文提出、
各種アンケート、クイズ、承認機能を用いた申請…

Kohel Numata, Shiga University 19

スライド20

6 生成AI…滋賀大学は業務におけるAI活用を推進しています

(R5 7月)
「滋賀大学における生成AIの利活用に対する基本的な考え方」

本学は、各種研修等の実施や他大学等の好事例についての情報共有を進め、業務効率化の観点からどのように活用できるか、どのような課題があるかを検討し、各教職員が創意工夫を行うことができるようになることを目指します。教職員が日々生成AI等について関心を高め、活用するスキルを持ち、リテラシーを持って行動することを求めます。
(◆5 業務の観点 より抜粋)

・事務職員向け活用状況アンケート
・ポータルサイトでの情報共有
・研修の実施
・生成AI活用に向け学内イベント

実は、業務におけるAIの活用を大学ホームページで明確にしている大学は少数。
(森木敏司「大学の管理運営業務における生成AI利用」IDE現代の大学教育、2024 8・9月号)

Kohel Numata, Shiga University 20

スライド21

6 生成AI…滋賀大学は業務におけるAI活用を推進しています

プロンプト選手権をTeams上で開催
第1回(カモンちゃんをつくる)

第1回copilotプロンプト選手権

1. 生成AIの活用
お題を提示し、10分以内でプロンプトを作成し、その結果を提出する。
生成AIに指示を出すプロンプト作成スキルを競います。

●テーマ: copilotを使い、学生生活に関する課題を解決するためのプロンプトを作成してください。
●制限時間: 10分以内
●評価基準: ①課題の明確さ ②プロンプトの具体的な指示 ③結果の有用性

●結果発表: 各チームの代表者が発表し、観客からの投票を行います。
●表彰: 最優秀チームと、観客投票の最優秀チームに賞状と賞品を贈ります。

●参加者: 全教職員が参加し、AI活用のスキルを競います。
●主催: 大学IT推進部

Kohel Numata, Shiga University 21

スライド22

7 大学間連携

大阪大学・京都大学DX担当者との意見交換会を開催
(DX・RPA推進チーム)

7月開催
3大学意見交換会
(@京都大学 吉田キャンパス)
教員・職員あわせて20名

Kohel Numata, Shiga University 22

スライド23

今後の課題—どうすればDX(変革)は進むのか

「死んでいる場」を「生きている場」へするには？

とりえず、まずは「場」をつくりませんか？

「死んでいる場」は誰でも作れる。やる気になればだれでも作れる。
場があるだけで、何かしらの反応は示すかもしれない。

ただし「死んでいる場」を「生きている場」(共感が生じる場)にするには
その「場」を当局的にコントロールする能力を持った人材が必要
目標があるだけでは動かない。
目標を明確し、自分に落とし込み、かつ共感を生み出す中堅層のリーダーの重要性
=場のコントロール人材の必要性。どう見出し、任せるか。

「未来が予測しにくい」「単純ではなく複雑な時代」
「共感が生まれにくい」

…未来を構想・全体像を設計する力(目的設定力)
…関係構築力(コーディネートする力) …巻き込み力 …危機感 …俯瞰

Kohel Numata, Shiga University 23

スライド24

DXを進めるには — 私の考え方

改革型の業務に取り組む組織をつくる

今までの大学の業務はルーティーン&正確性に重点を置きがち
完全なものを求めて、揚げ足をとって、検討・検討では変革などできない
⇒これからは新たな業務、アジャイルな取組を進める必要あり
(いずれ？近いうちにルーティーンはAI・RPAで代替？)

✗は単に既存の業務を効率化するだけではなく、
フロー自体を変え、組織風土を変え、大学の新たな価値を生み出す
という非常に根気のいる作業

そのためには、
・「単にデータを扱える人」、「ITが使えるだけの人」は不要
・大学間連携(越境学習)、教職員横断した「DX」×「FD/SD」の取組
⇒大学業務全体を理解している「経営」を担う人材、価値を生み出せる人材

Kohel Numata, Shiga University 24

スライド25

まとめ



- DXは単に情報部門の職員だけで取り組むものではない。
- とにかくちょっとずつでもやる。**場をつくる。**
とりあえずなんか**新しいことをやろうとする空気感**をつくる。
やらないなら、やってしまう(下からのイノベーション)巻き込む。
- 場をコントロールする**人材**の必要性
= 危機感+課題意識を持ち、業務全体を俯瞰する人材 を見出す

⇒全学的に取り組むことが大切。
DだけでなくX。「デジタル」だけ詳しい人材を作っても…
特に企画・経営に関しては教員・職員の垣根を超えた人材育成
DXの取組を通じて大学組織を担う人材をつくることができる？
⇒こうした取組が組織文化の醸成、変革につながる(はず)

Kohji Numata, Shiga University

25